BRUXEILLE Charlotte

Date de création : 01.06.2005
Date de dépôt : 17.06.2005
Niveau : BAC + 4

L'internationalisation des marques

SOMMAIRE

Introduction 2

Partie I : Le phénomène d'internationalisation

A - L'origine 4

B - La situation actuelle 5

Partie II : Prise de conscience du capital marque

A - Une définition 7

B - L'importance du capital marque pour les multinationales 8

Partie III : Les stratégies de marques

A - La stratégie de marque internationale globale 12

1 – Présentation 14

2 – Le marketing mix 15

3 – L'exemple d'Orangina 20

4 – Les opportunités et les limites 22

B - La stratégie de marque internationale locale

1 – Présentation 27

2 – Le marketing mix 28

3 – La mise en œuvre 30

4 – Les opportunités et les limites 32

Partie IV : Les perspectives de l'internationalisation

A - Gestion du portefeuille de marques 34

B - Le secteur de l'agroalimentaire 35

Conclusion 37

Annexes 39

Bibliographie 46

L’INTERNATIONALISATION DES MARQUES

De nombreuses marques sortent du cadre national pour investir des marchés de plus en plus éloignés. Cette tendance n’est pas récente. Certaines marques, notamment américaines, ont entrepris leur internationalisation très tôt. Des marques comme Coca Cola ou Camel, par exemple, accompagnèrent l’expansion de l’armée américaine durant la deuxième guerre mondiale mais ces marques font figure de pionner.

Ce n’est que dans les vingt – vingt cinq dernières années que les grandes marques ont entrepris systématiquement leur internationalisation. Certains secteurs comme l’automobile, la micro-informatique, le tabac ou les produits de luxe sont particulièrement présents dans cette stratégie d’internationalisation, qui répond en partie à des motivations commerciales, économiques et industrielles objectives.

Pour l’entreprise, l’internationalisation va forcément au-delà de la simple extension géographique de ses activités. Le marketing management international doit prendre en compte les différents aspects de ce processus dans l’environnement global, caractérisé par une dynamique générale de décloisonnement à la fois géographique, sectoriel et marketing grâce à la gestion des marques.

Avant 1980, on cherchait à acheter une usine de chocolats, de plats cuisinés. Après 1980, on désira acheter KitKat ou Buitoni. Cette distinction est de taille : dans le premier cas il s’agit d’acheter une capacité de production et dans l’autre une part de l’esprit des consommateurs. En d’autres termes, les entreprises ont pris conscience que la valeur de la marque était appréciée indépendamment de la valeur nette de l’entreprise et qu’elle correspondait selon Keller à « la combinaison de l’attention à la marque et des associations fortes, uniques et positives stockées sur la marque dans la mémoire des consommateurs ».

De même, cela a conduit les entreprises à repenser leur stratégie. En l’occurrence, elles ont dû mettre en place une politique d’internationalisation, notamment pour leur(s) marque(s). Bien que cette approche relève de démarches marketing et stratégiques internationales, elles sont différentes de celles employées habituellement pour les marchés locaux. Lorsqu’une entreprise internationalise sa marque, ses produits et activités, elle a donc le choix entre la standardisation ou l’adaptation des marques pour un marché choisi.

Ainsi, coincée entre les injonctions du global et les précautions du local, la difficulté majeure réside alors, pour les entreprises, à concilier deux impératifs contradictoires : celui de l'adaptation des stratégies nationales aux conditions locales et celui de leur cohérence au niveau international.

Face à ce contexte de mondialisation, de concurrence internationale et de rentabilité maximale, nous sommes amenés à nous demander en quoi l'internationalisation des marques est-elle une opportunité de croissance pour les entreprises.

Afin de mieux comprendre ce phénomène, nous étudierons dans une première partie l'origine et le constat actuel de l'internationalisation, puis nous aborderons la notion de capital marque ainsi que son importance pour les multinationales.

Dans une troisième partie, nous analyserons les stratégies de marques adaptées à l'international et pour conclure, nous nous intéresserons aux perspectives des marques qui évoluent à l'échelle internationale.

Partie I – Le phénomène d'internationalisation

A – L'origine

Pour les entreprises, le phénomène d'internationalisation se traduit par le développement d'un environnement économique de plus en plus concurrentiel qui les force à s'internationaliser, en vue de conserver une part relative de marché qui leur permette de rester compétitives. Plus encore, le phénomène d'internationalisation rend possible, pour les entreprises, de concevoir une stratégie au niveau mondial, leur permettant d'exploiter les différentiels économiques et sociaux entre les diverses régions de la planète, en vue de maximiser les profits et de diminuer les risques. Ce n'est que dans les années 1980 que la tendance des marques à s'internationaliser a pris un essor considérable. C'est en grande partie lié à l'accélération de la mondialisation des marchés et à l'évolution technologique et technique.

En effet, l'intensification de la déréglementation par les accords internationaux, notamment avec le *« General Agreement on Trade and Tarifs » (G.AT.T),« l'Organisation Mondiale du Commerce » (O.M.C)* et l'abaissement des barrières douanières et tarifaires (en 50 ans le tarif douanier moyen a été réduit de 40 à 5% de la valeur des marchandises échangées) ont permis de réduire incontestablement les contraintes et favoriser considérablement les échanges économiques entre nations. Associée en plus à la saturation des marchés locaux qui poussent à la recherche de nouveaux pays, cette évolution des lignes de démarcation des secteurs industriels a poussé les entreprises à se développer et, par voie de conséquence, à s'étendre géographiquement avec notamment des fusions, acquisitions et conclusions d'alliances stratégiques.

Les conséquences de ces changements dans les structures économiques et commerciales ont laissé entrevoir des opportunités (industrielles, financières, politiques, commerciales…) considérables pour les entreprises, mais ont également et surtout intensifié la concurrence internationale sur des marchés de ressources sans cesse remis en cause par l'évolution constante des comportements, des valeurs et des attentes du consommateur en général.

En effet, la rapidité et la radicalisation des développements dans le domaine technologique (impact d'Internet, de la micro informatique et des moyens de télécommunications en général…) et technique (transports…), notamment dans l'évolution du transfert et de la disponibilité des informations ont généré la multiplication des échanges au niveau international mais également leur rapidité d'exécution. De plus, ils ont facilité l'émergence et l'information globale des entreprises vers le commerce international.

B – La situation actuelle

En d'autres termes, le contexte économique et technologique est devenu globalisant : toutes ces tendances, que ce soit la mondialisation des affaires, des marchés et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (*NTIC*) ont eu un impact direct sur les entreprises, en particulier sur leurs stratégies, organisations et modes de management.
Ainsi, dans la logique même de leur développement et de leur survie, les entreprises ont nécessairement dû s'adapter, se développer et évoluer en conséquence, ce qu'elles ont fait notamment en adoptant une politique d'internationalisation.

Tout d'abord, la mondialisation : c'est le changement d'échelle des marchés sur lesquels interviennent les acteurs économiques ; certains produits font l'objet d'une consommation planétaire, et les entreprises s'organisent en se dotant d'une taille et d'une structure adéquates, ce qui implique la construction de grands groupes ; seule une grande taille permet de bâtir des réseaux mondiaux, de mener une politique satisfaisante de recherche & développement pour mettre au point des produits sophistiqués. Ainsi dimensionnée, l'entreprise est mieux adaptée à la nouvelle donne mondiale, et paradoxalement, mieux organisée pour adapter son offre aux besoins régionaux.

Les états-majors et les équipes se métissent, deviennent multiculturels. Les entreprises s'organisent en « business units » - des unités rassemblant sous une même autorité toutes les opérations s'attachant à un même produit dans le monde entier. Si la stratégie et la conception de l'offre sont décidées au niveau mondial, la distribution ou la production, en revanche, présentent des déclinaisons locales par pays. Ces business units font travailler ensemble des personnes de formations et d'horizons nationaux et culturels très différents.

Les patrons de ces unités doivent dès lors mettre en oeuvre des compétences multiculturelles, sans avoir été en général formés à cela. Ils apprennent sur le terrain, au prix parfois d' erreurs coûteuses pour les entreprises mais encore plus pour les hommes et pour la société.

On constate à cet égard une tendance lourde, générée en partie par la mondialisation et l'essor des nouvelles technologies ; c'est le phénomène d'accélération - accélération de la propagation des idées, de l'information, des modes, des techniques, des produits... Les entreprises s'aperçoivent que leur clientèle devient de moins en moins fidèle, change de fournisseurs de plus en plus souvent, et que l'obsolescence économique survient rapidement. Le consommateur change de goûts facilement et les entreprises doivent apporter une réponse toujours plus sophistiquée et sur mesure.

Dès lors que la mondialisation permet d'amortir sur une plus courte période les frais fixes, les entreprises opérant sur le marché mondial sont les mieux à même de changer leur gamme de produits et de s'adapter aux nouvelles tendances.

La mondialisation, après avoir induit une offre standard de produits, en vient paradoxalement à générer une personnalisation de l'offre. L'accélération des modes et les attentes multiformes de consommateurs mondiaux rendent plus complexes la gestion des entreprises, diminuent leur temps de riposte, qu'il s'agisse de R&D, de marketing ou de production.

Partie II – Prise de conscience d'un capital marque

A – Une définition

C'est au milieu des années 80 que se développe la réflexion sur la valeur des marques. En effet, les managers marketing sont confrontés alors à plusieurs phénomènes qui ont pour conséquences que la création de nouvelles marques, de même que l'acquisition et le maintien des PDM pour les marques existantes, deviennent plus difficiles et plus coûteux.
Pour conquérir de nouveaux marchés, les entreprises sont amenées à développer des extensions de marques (95% des nouveaux produits selon Lane & Jacobson) ou à acheter des marques plutôt que d'en créer de nouvelles. Les entreprises vont donc chercher à identifier, au sein de leur portefeuille, les marques à forte valeur ajoutée : on parle ainsi de capital marque.

La valeur d'une marque, ou capital marque, correspond tout d'abord à la valeur marketing de celle-ci, c'est-à-dire « l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des circuits de distributions et de l'entreprise à laquelle elles appartient, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants qu'ils ne le faisaient sans le nom de marque, et qui leur donnent un avantage fort, soutenu et différencié vis-à-vis d leurs concurrents » (Marketing Science Institute, in Leuthesser 1988).

C'est dans ce contexte que, dans les années 90, certaines entreprises telles que Danone, Nestlé et Unilever, annoncent leur intention de se séparer de nombreuses marques, jugées faibles et/ou non rentables, afin de concentrer les budgets marketing sur leurs marques fortes.Si la France a longtemps été à la traîne par rapport aux pays anglo-saxons, la valeur de la marque est aujourd'hui pleinement reconnue comme telle dans l'hexagone et fait désormais véritablement partie de l'actif de l'entreprise. La marque comme valeur comptable est une notion qui existe depuis de nombreuses années chez nos voisins. Elle a parfois pour nom "goodwill" (survaleur).

Pendant longtemps cette ligne comptable constituait une valeur relativement faible, les principaux critères d'évaluation d'une entreprise relevaient d'éléments purement "matériels". Au fil du temps, la valeur spécifique du nom de la marque a été évaluée. Ainsi, lorsqu'une société achète une autre entreprise qui possède des marques puissantes, la différence entre la valeur de l'actif et le prix de vente total est constitué par ce fameux goodwill (survaleur).

La cession de Perrier à Nestlé pour 15,5 milliards de francs, et la revente d'Oasis par Nestlé qui s'en est suivie pour un montant de 1,2 milliards de francs en témoigne. Ce n'est pas un hasard si certains groupes changent de nom pour être côtés sous leur marque la plus connue: Datsun est ainsi devenu Nissan; CGE, s'est transformé en Alcatel-Alsthom, BSN a été rebaptisée Danone, constatent Jacques Lendrevie et Denis Lindon.

~~B – L'importance du capital marque pour les entreprises multinationales~~

La valeur d'une marque correspond également à sa force concurrentielle sur un marché national et international. Celle-ci englobe des avantages concurrentiels actuels et potentiels de la marque qui sont le fruit des investissements passés et de ceux dont la marque doit bénéficier dans l'avenir afin de se développer de manière durable. Si l'indicateur le plus cité est la aile de la marque en termes de ventes et de PDM, la force de la marque fait également référence à sa résistance aux actions de la concurrence, sa capacité à conquérir de nouveaux marchés ou à fidéliser ses consommateurs, son poids vis-à-vis de la distribution et sa durée de vie.

~~L'impact de la marque sur la valeur de l'entreprise~~ :

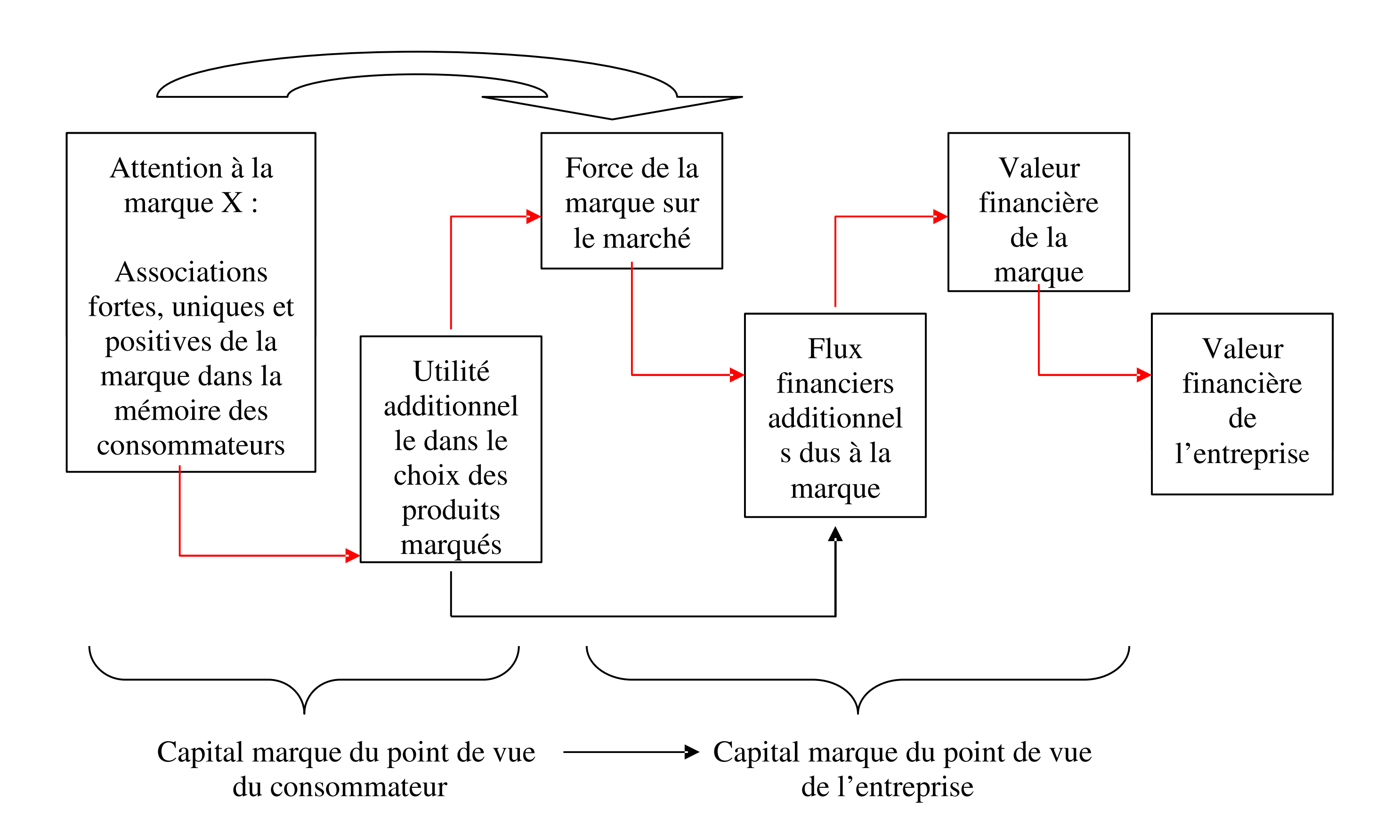
Il est très difficile de mesurer directement l'effet d'un phénomène – ou actif – marketing sur la rentabilité ou la valeur d'une entreprise. Ainsi, si une marque forte est un actif de l'entreprise, c'est-à-dire à la fois une source de profits futurs et une valeur financière intrinsèque, une information nouvelle concernant un changement dans la stratégie de cette marque poussera les investisseurs à réagir par des achats ou des ventes de titres de l'entreprise dès qu'elle sera rendue publique, indiquant ainsi quelles sont leurs anticipations quant à l'impact de la stratégie de marque sur les profits futurs de l'entreprise. S'ils considèrent que la nouvelle stratégie va augmenter la valeur de l'entreprise, l'impact sur le cours boursier sera positif et inversement si les investisseurs estiment que la décision va diminuer la valeur du portefeuille de marques de l'entreprise et donc de celle-ci.

Exemple : - Coca Cola estimé à environ 70 millions de dollars (n°1 mondial)

- Mac Donald's estimé à 25 millions de dollars (n°7 mondial)
- Gillette estimé à environ 16 millions de dollars (n°15 mondial)

Cf annexes 1 et 2

La logique du capital – marque



Source : Shocker & Weitz 1988
Murphy 1992
Barwise 1993

D'après Aaker (1991),

« Si le capital marque assure la pérennité de la marque, c'est parce qu'il génère des cash-flows supplémentaires, facilite la conquête, la fidélisation des consommateurs, augmente l'efficacité des promotions, influence positivement la satisfaction des consommateurs et procure de la valeur ajoutée à l'entreprise. »

En effet, la marque est le principal vecteur de l'entreprise, de ses produits et de ses services sur les marchés. En somme, elle joue le rôle de résumé d'information, d'indicateur de qualité et constitue, par conséquent, un élément efficace, si ce n'est majeur de différenciation, en particulier par rapport à la concurrence et pour la clientèle.

Egalement, une marque forte exerce une influence très importante au niveau du consommateur. Elle l'oriente, le rassure et lui garantit une promesse (Copy strategy). En d'autres termes, **une marque forte fidélise,** ce qui constitue pour l'entreprise un capital long terme à moindre coût mais aussi et surtout un avantage concurrentiel déterminant et bien moins vulnérable que d'autres.

En fait, la marque constitue le nouveau relais de croissance pour le futur marché européen, voire mondial. C'est au moins ce qu'en ont déduit les directions générales des entreprises au milieu des années 1980. En effet, devant l'intensification de la concurrence et la mondialisation des marchés, le principal enjeu devenait la prise de positions sur les marchés et par extension, la fidélisation des consommateurs, rendue possible, notamment, par la possession et/ou la création d'une marque forte.

C'est ainsi que *Nestlé* s'empara de *Buitoni*, de *Perrier…, Lever* de *Boursin*, *L'Oréal* de *Lanvin*…pour les plus connues.

En fait, les industriels n'achetaient plus une simple fabrique de pâtes, de chocolats ou de bière…mais plutôt un nom de marque comme *Buitoni, Rowntree* (c'est à dire *Kit Kat, Heineken*…)

La marque était devenue le pivot et le levier de la politique de l'entreprise.

Avec ces marques à capacité internationale, les industriels s'assuraient logiquement une place sur le marché international croissant. Toutefois, posséder ou créer une marque forte n'était pas tout. Il s'agissait désormais de mettre en place une politique stratégique internationale adéquate pour ces marques.

Partie III – Les stratégies d'internationalisation des marques

Dès lors qu'une entreprise s'internationalise, elle doit mettre en place une stratégie marketing internationale, en particulier pour sa ou ses marques.

Tout simplement, cette stratégie serait de reproduire à l'identique la marque et son marketing mix dans tous les pays étrangers, ce qui sous entend bien entendu la volonté de développer :

la même sémantique de marque (nom, image, signalétique…)
le même positionnement
le même marketing mix (produit, prix, communication, distribution)

On parle alors de stratégie de marque internationale « globale ».

Cependant, l'internationalisation d'une marque ne se révèle pas aussi simple dans la mesure où la position de la marque et/ou ses composantes peuvent varier selon les marchés, d'un pays à l'autre, notamment à cause de certains facteurs dont il faut tenir compte tels la culture, la religion, les goûts, la concurrence, la réglementation…
Dans ce cas, l'entreprise doit normalement moduler son approche stratégique en fonction des différents marchés. En d'autres termes, elle adapte sa marque et son marketing mix (pour partie ou totalement) aux contextes et spécificités locales.

On parle alors de stratégie de marque internationale « locale ».

Il s'agit là des 2 aspects principaux de la stratégie de marque internationale, sachant que chacune peut être plus ou moins modulée selon les besoins.

Compte tenu de la diversité des cas possibles en termes de présence internationale (multinationale, société locale), du type d'offres et de marques concernées (marque produit, ombrelle, corporate…), et de zones géographiques visées (monde, Amérique, Europe, Asie), on peut en déduire qu'il n'existe pas de stratégie unique.

En fait, c'est à l'entreprise que revient le choix de la stratégie à adopter, selon sa situation, sachant que chacune comporte ses avantages, ses inconvénients et est liée au choix entre standardisation ou adaptation des marques aux marchés étrangers.

A - Stratégie de marque internationale « globale »

Theodore Levitt, l'un des premiers théoriciens de la globalisation, écrivait en 1983 :

> *« La société globale opère avec constance et résolution, à des coûts relativement bas, comme si le monde entier, ou les principales régions, constituaient une entité unique ; elle vend la même chose, de la même manière, partout.»*

Une approche mondiale du marché planétaire procède d'une vision standardisée et uniforme de la stratégie. Faisant fi des différences culturelles et des conditions locales de marché, cette approche repose sur l'idée que la position concurrentielle dans un pays est largement influencée par la position concurrentielle dans d'autres pays. La prise en compte de cette interdépendance et la volonté de rationaliser la stratégie s'accompagnent alors des décisions suivantes :

- **Une offre et une communication standardisées** et fondées sur l'idée que les attentes des clients sont homogènes, ou homogénéisables, quel que soit le territoire géographique considéré.

- **Un engagement significatif dans tous les marchés nationaux majeurs pour obtenir des volumes et des synergies**. Un tel engagement permet à l'entreprise de s'appuyer sur les tendances de consommation et/ou les changements technologiques qui traversent la diversité des situations géographiques et culturelles.

- **Une concentration des activités créatrices de valeur dans quelques sites géographiques** (la recherche-développement, la fabrication, les campagnes publicitaires), de manière à obtenir des économies d'échelle et/ou à bénéficier des avantages d'une localisation particulière.

- **La construction cohérente d'un avantage concurrentiel significatif et durable** pour assurer une position mondiale avantageuse et la conduite de manoeuvres stratégiques concertées entre les principaux pays pour anticiper les interdépendances. La mise en oeuvre d'une stratégie mondiale pour la marque est l'un des leviers qui permet de construire une telle position.

Quelles sont les marques susceptibles de satisfaire à cet ensemble de critères : Coca-Cola, Marlboro, Gillette, McDonald's, Swatch, Microsoft, Intel... ? A peine convoque-t-on de tels exemples que déjà les réserves apparaissent. Les conditions historiques qui ont donné naissance à Coca-Cola étaient exceptionnelles..., et bien que McDonald's adopte une approche mondiale, en pratique ses restaurants servent des spécialités adaptées aux goûts locaux telles que les McSpaghetti aux Philippines et le burger à l'agneau (Maharaja Mac) à New Delhi...

Peut-on trouver d'autres exemples du côté du luxe ? Une Mercedes, un foulard Hermès ou un sac Vuitton visent, en effet, une même clientèle en Amérique du Nord, en Argentine ou à Singapour : celle qui dispose de revenus supérieurs, est mobile et bien informée. Mais, dira-t-on, le luxe, c'est l'exception, et non la règle. Bref, tout le monde aperçoit le processus de mondialisation, mais la véritable marque mondiale semble demeurer rare.

Cependant, le marketing mix ne peut être absolument uniforme dans la mesure où certains éléments du mix doivent, dans des limites bien précises être adaptés. C'est le cas notamment du prix qui peut varier, de la communication (les médias), …

De manière générale, une stratégie de marque internationale globale s'accompagnera toujours d'adaptations mineures, mais une forte homogénéité d'ensemble dominera. Seuls quelques éléments du marketing mix pourront être amenés à varier. Pour autant, l'essentiel d'une stratégie de marque internationale globale est que les principes stratégiques sous jacents qui guident la gestion de la marque restent le plus possible les mêmes à travers le monde et conduisent aux mêmes opportunités.

1 - Présentation

Selon Theodore Levitt,

> *« Un concurrent global essaiera constamment de standardiser son offre partout ; il s'écartera de la standardisation seulement après avoir épuisé toutes les autres possibilités pour y rester et il tendra à réintégrer la standardisation dès que les divergences se seront réduites. Jamais il ne supposera que le consommateur est un roi qui connaît ses propres désirs. La compétition globale sonne le glas des dominations locales ».*

En général, une politique de marque internationale globale traduit une organisation centralisée et hiérarchique. Les décisions stratégiques sont le plus souvent définies par les directions générales puis appliquées par les filiales.

A titre d'exemple, *Mars* est dominée par la famille *Mars* et les décisions sont entièrement centralisées. Elle va même jusqu'à supprimer les fonctions de directeur marketing local ; c'est au niveau régional (Europe) que ça se passe. Ainsi, les filiales se focalisent essentiellement sur la vente, les produits, la distribution et la communication, qu'elles adaptent en fonction de la marque et de ses caractéristiques.

Toutefois, la politique de centralisation totale qu'applique *Mars* n'est pas toujours celle suivie par les marques internationales globales, loin de là.

Ainsi, certaines, comme *Pepsi, Mc Donald's*…optent plutôt pour une organisation plus souple et plus flexible en laissant notamment beaucoup plus d'autonomie aux filiales dans le choix des décisions à prendre. Il s'agit alors d'une politique d'organisation de type décentralisée avec coordination centrale.

> En exemple, *Mc Donald's* laisse à ses franchisés la responsabilité du marketing local. *Pepsi*, quant à elle, laisse les pays importants développer leur propre communication. Même si les décisions sont établies localement, elles se fondent toujours autour d'un noyau commun qu'est l'identité de la marque.

Autrement, en ce qui concerne les activités de R&D, la planification et les finances, elles sont le plus souvent centralisées.

2 - Marketing mix de la stratégie de marque internationale globale

Etant donné qu'une stratégie de marque internationale globale suppose une approche uniforme et homogène des marchés étrangers, les composantes du marketing mix restent relativement les mêmes, bien que quelques adaptations mineures soient nécessaires dans certains cas.

a. Politique de Produit

En général, une entreprise qui standardise son produit ou sa gamme de produits utilisera la plupart du temps une stratégie de marque internationale globale. C'est aussi la raison pour laquelle certaine marque, notamment les marques produit ont plus de facilité à mettre en place une politique de marque internationale globale.

A titres d'exemples, on pourrait citer :

Mc Donald's **,** qui sert dans ses restaurants des spécialités adaptées aux goûts ou tendances locales telles les MC spaghetti aux Philippines, le « Maharaja Mac » (burger à l'agneau) à New Delhi. D'autre part, elle a aussi dû accepter de servir de la sauce chili au Mexique, du de guarana au Brésil et de la bière en France.

Orangina **,** qui est plus sucré en Asie et dans le tiers monde en général, dans la mesure où le consommateur utilise le soft drink pour y puiser sa dose de sucre quotidienne. D'autant plus, il faut rappeler qu'en Asie, il n'y a pas de desserts au repas. Le produit *Orangina* doit donc être plus sucré dans ces pays.

Ces adaptations minimes du produit n'affectent cependant à aucun moment la qualité de marque internationale globale dans la mesure où la vision développée par la marque est la même dans tous les pays.

En ce qui concerne l'emballage du produit, en l'occurrence le packaging, de nombreuses entreprises choisissent la standardisation. Elle permet évidemment des économies d'échelle en terme de production et de fabrication mais facilite également la reconnaissance du produit par les consommateurs.
Toutefois, dans certains secteurs, en particulier la grande consommation, le conditionnement peut parfois demander des adaptations à cause notamment de la culture du pays, des traditions, des réglementations…

Egalement, les mentions à faire figurer sur l'emballage, notamment la composition, les valeurs nutritionnelles, le mode d'emploi… ne sont pas les mêmes selon les pays.
Nous voyons aujourd'hui de plus en plus d'emballage de produits comportant plusieurs langues. Là aussi, il s'agit d'une volonté de standardisation par les industriels, qui souhaitent fabriquer un emballage commun et standard pour réduire les coûts.

b. Politique de Prix

Dans une stratégie de marque internationale globale, le facteur prix est souvent l'un des éléments contradictoires et adapté du marketing mix.

Tout d'abord, le prix traduit un certain niveau de qualité, de performances, de prestige et renvoie directement au positionnement de la marque. Cependant, de nombreuses raisons ne permettent souvent pas à l'entreprise de pratiquer le même prix dans tous les pays.
En l'occurrence, il s'agit du pouvoir d'achat, des écarts de revenus et de richesse, de la monnaie mais aussi des coûts de production et de transport, du taux de change, des droits de douane, des prix de la concurrence locale… qui peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre, que l'on se trouve aux Etats-Unis ou au Maroc.

Or quand on sait que le positionnement prix traduit en quelque sorte le positionnement marketing, on peut être amené à penser que si le prix n'est pas le même dans tous les pays, le positionnement ne le sera pas non plus, ce qui est plutôt contradictoire à la politique de marque internationale globale qui veut aussi un positionnement international global.

En fait, l'important pour l'entreprise est d'essayer de pratiquer, selon les pays et marchés des prix dont l'écart ne soit pas excessif et injustifié.

Par exemple, en Europe, le prix des voitures peut varier d'environ 10% selon le pays. D'ailleurs, tout le monde sait qu'une *Renault* (ou autre marque d'ailleurs) achetée en Belgique sera moins chère que si elle était achetée en France. Quoi qu'il en soit, et malgré cet écart de prix, l'image et le positionnement de Renault restent les mêmes.

Par conséquent, on en déduit qu'en matière de prix, une stratégie de marque globale peut être différente et ne suppose donc pas d'imposer des prix uniformes sur tous les marchés.

c. Politique de Distribution

Les principes de distribution qui entrent dans le cadre d'une stratégie internationale globale sont en général communs.

D'une part, l'entreprise globale peut choisir de distribuer ses produits dans les différents pays par le biais de filiales. Il s'agit le plus souvent d'une unité de production propre à l'entreprise (filiale à 100%), dans quel cas elle bénéficie du contrôle total de ses politiques et activités marketing, commerciales... (*IBM* se fait une règle de ne créer que des filiales à 100%)

D'autre part, l'entreprise peut choisir de distribuer ses produits en utilisant la cession de licence ou la franchise. Dans ce cas, il s'agit alors d'accorder à une entreprise présente localement le droit de fabriquer et de vendre ses produits.

C'est le cas de *Coca Cola* qui distribue ses produits à travers le monde en utilisant des contrats de franchise. Elle fait de même avec les sociétés d'embouteillage.
C'est aussi le cas de *Mc Donald's* qui utilise la formule de franchise. La cession des droits d'exploitation de la marque est alors assortie de conditions très précises concernant l'aménagement et la décoration des restaurants, les services, le choix et la qualité des plats proposés…

La cession de licences ou le contrat de franchise fait partie intégrante d'une stratégie globale.

Par exemple, les licences *Barbie* rapportent environ 25 millions d'euros (166 millions de francs) du chiffre d'affaires global de la marque.

D'ailleurs, comme l'explique la directrice du licensing chez *Mattel*,

« Notre ambition pour l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique est de faire de Barbie la première marque mondiale de produits pour petites filles, d'où la forte présence de Barbie dans tout ce qui touche à la pré féminité, de la mode aux cosmétiques. »

Quoi qu'il en soit, le principe de filiales ou de franchise reste le moyen le plus utilisé et approprié dans une stratégie de marque globale.

d. Politique de Communication

En matière de publicité, la communication de l'entreprise comprend généralement…

La création (thème)
Le style
La signature
Le bénéfice consommateur

… et peut porter sur quatre registres que sont :

L'institution
L'entreprise
La marque
Les produits

La stratégie de marque internationale globale implique de véhiculer la même communication dans tous les pays.

Toutefois, cette approche globale de la communication reste encore assez rare et peut se révéler difficile, en particulier à cause de la réglementation, de la fréquence de diffusion des médias, de l'affichage mais également de la perception des consommateurs et leur culture qui peuvent être différents d'un pays à l'autre.

Par exemple, *Coca Cola* **,** marque emblématique, a été contrainte de réaliser un film totalement adapté au marché Turc dans la mesure où ces derniers ne se reconnaissaient pas dans les types ethniques présentés dans le film initial. De même, elle a également dû développer une communication spécifique à la période du Ramadan pour les pays du Maghreb.

La stratégie de communication globale implique par conséquent des modifications, mais qui restent toutefois minimes.

C'est pourquoi, les entreprises choisissent le plus souvent d'harmoniser leur campagne par :

Une forte visibilité de la marque et une charte graphique commune, la stratégie et l'exécution restant libres mais autour d'un noyau commun.

C'est l'approche suivie par *Volkswagen* et de nombreuses sociétés dans le monde entier.

Les entreprises peuvent aussi harmoniser leur campagne par…

Une réalisation publicitaire globale, sur le même thème, laissant néanmoins la possibilité de modifications sur la signature, le style…

Par exemple, *Heineken* communiquait ainsi sur le concept de « la nuit » avec des créations adaptées aux différentes conceptions de ce qu'est une soirée, la nuit, dans les différents pays européens.

Egalement, quand *Gillette* a lancé le *Sensor*, elle a seulement modifié, selon le pays, la bande son ou la signature du spot. Ainsi, *« The best a man can get »* (le meilleur qu'un homme puisse obtenir) utilisé pour les Etats-Unis, la Grande Bretagne… est devenu *« la perfection au masculin »* en France.

…mais également par :

La création d'un ensemble de publicités au sein duquel les pays et filiales viennent puiser.

C'est l'approche retenue par *Coca Cola, Jack Daniels*…

3 - Orangina : Sa stratégie de lancement internationale globale

Elle consiste à reproduire progressivement et dans tous les pays les facteurs qui ont fait la réussite d'une stratégie locale. C'est **un lancement différé ou séquentiel**, plus communément appelé **« modèle de la cascade »**. Egalement, avec ce type de stratégie, il est important de prendre des précautions juridiques nécessaires dans les pays visés, notamment en terme de dépôt de marque, sous peine de se voir devancer par concurrence locale. Là aussi, une telle approche reste prudente dans la mesure où elle procède pays par pays, région par région. Comme nous l'avons évoqué précédemment, quelques adaptations mineures sont apportées quand c'est nécessaire, mais globalement, c'est une grande homogénéité qui prévaut.

C'est également la stratégie qui a été suivie par *Orangina*.

La stratégie internationale de la marque Orangina

La stratégie en cascade est celle qui a été suivie par *Orangina* depuis son rachat en 1984 par le groupe *Pernod-Ricard*. Ce dernier décida d'en faire le second soft drink mondial sur le segment des boissons à l'orange derrière *Fanta*, lui-même distribué internationalement du fait qu'il est vendu par Coca Cola.

L'analyse stratégique conclut que le segment du soft drink à l'orange présentait une forte opportunité, contrairement à celui des Colas. La stratégie retenue consiste à maintenir la croissance sur le marché source et à ouvrir de nouveaux marchés Orangina à l'international sur une fréquence d'un par an (modèle de la cascade). Les critères de choix sont liés à la non existence de barrières douanières à l'entrée, à l'existence d'un début de notoriété d'*Orangina* et au niveau de prix du marché.

~~L'adaptation produit~~

Dans chaque pays, la stratégie se révèle gagnante. Elle consiste à imposer la même sémantique de marque, le même positionnement et le même marketing mix, si ce n'est que les doses de sucres de la boisson peuvent varier en Asie et dans le tiers monde en général (pour les raisons que l'on a évoqué précédemment). A cela s'ajoute le fait que dans les pays pauvres en général, il n'y a pas de réfrigérateurs à domicile ou dans les multiples points de vente ambulants. L'*Orangina* est donc consommé avec de la glace. Par conséquent, le goût est dilué et disparaît : c'est la seconde raison du renforcement en sucre de l'*Orangina* dont le goût unique est l'arme clé de sa politique de globalisation. Autrement et quoi qu'il en soit, l'image reste la même.

~~Le lancement produit~~

Le processus de lancement commence systématiquement par une phase d'éducation et de création d'image forte de soft drink « premium » par l'accent mis sur la consommation en cafés, hôtels, restaurants, les dégustations du produit et la distribution prioritaire de la petite bouteille ronde. Puis, on passe à une stratégie de volume via la grande distribution, les formats PET (21) et boîtes ainsi que les campagnes publicitaires.

~~La publicité~~

Sur le plan publicitaire, la volonté stratégique de globaliser *Orangina* a conduit à mettre fin à la publicité jusque là développée par la France sur le thème du Sud, des valeurs ibériques ou sud américaines. En effet, pour un consommateur Australien ou même Italien le concept même de « sud » n'a guère de sens. Il fallait repartir sur des bases saines avec une création pensée pour le monde entier et la cible prioritaire du marché des soft drinks : les adolescents.

Une création en plusieurs films fut retenue en 1994 dont la fonction était de mettre en valeur les avantages et la personnalité unique d'*Orangina*.

4 - Opportunités et limites de la stratégie de marque internationale globale

~~A – Opportunités~~

Les économies d'échelle sont certes une des raisons majeures à l'internationalisation globale, mais adopter une stratégie de marque internationale globale procure également d'autres avantages, en particulier sur le plan marketing.

Tout d'abord, une stratégie de marque internationale globale **supprime la duplication d'efforts**. Ainsi, l'entreprise peut réaliser une campagne de publicité unique au lieu d'en faire une, propre à chaque pays. A titre d'exemple, l'agence de communication *Mc Erickson* a fait économiser 90 millions de dollars en frais de production à *Coca Cola* au cours des 20 dernières années grâce à la réalisation de films mondiaux.

Ensuite, la stratégie de marque internationale globale rend l'**accès plus facile aux réseaux de distribution** dans la mesure où les distributeurs s'internationalisent eux aussi. Egalement, la marque globale **renforce la capacité de négociation** auprès des distributeurs étant donné que celle ci est moins susceptible de rester dans les rayons que les marques locales (tel est le cas de *Coca Cola, Gillette, Sony*…)

La stratégie de marque internationale globale **créer également une image forte, uniforme et cohérente.** C'est particulièrement efficace dans le processus de capitalisation sur le nom de marque dans la mesure où les marques internationales globales sont d'emblée créditées d'une qualité supérieure par la clientèle sur les différents marchés. La marque globale constitue donc un levier irremplaçable d'entrée dans d'autres marchés et secteurs. D'ailleurs, beaucoup d'entreprises japonaises présentes sur les marchés où la technologie et la qualité sont primordiales ont misé sur ce capital image pour se différencier. Tel que *Sony* , de *Yamaha*, de *Toyota*, de *Samsung*, de *Canon*…

De plus, la stratégie de marque internationale globale **renforce et accroît la notoriété internationale**. Cela est particulièrement valable dans la mesure où le tourisme, Internet et les médias s'internationalisent et se développent de plus en plus.

B – Limites et freins

La réglementation et les différences juridiques constituent un premier frein. En effet, malgré l'abaissement des barrières douanières et l'intensification de la déréglementation, l'accès à certains pays et nations demeure encore très difficile et limité. En effet, certains pays prévoient des quotas nationaux d'importation, des limites de transfert de technologies…

La concurrence locale représente un deuxième frein à l'utilisation d'une stratégie de marque internationale globale. En effet, les concurrents connaissent particulièrement bien le marché dans la mesure où ils sont chez eux.

> Par exemple, *Les Galeries Lafayette* ont ouvert un magasin à New York il y a quelques années. Malheureusement, le succès s'est fait attendre et le grand magasin a dû, après des pertes importantes, fermer et revenir à ses activités nationales. Quand *Les Galeries Lafayette* se sont implantées à New York, elles n'ont pas suffisamment estimé la concurrence locale, en l'occurrence *Macy's, Blooming Dale et Saks Fifth Avenue* à l'époque.

De même**, les différences de cycle de vie de la marque selon les produits** sont aussi à l'origine d'échecs d'une stratégie de marque internationale globale.

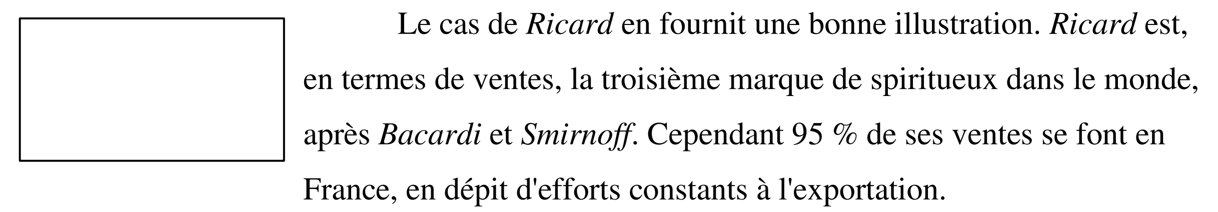
> A titre d'exemple, *Polaroïd* avait décidé, à l'époque, de se lancer auprès du grand public français en utilisant un produit d'appel, en l'occurrence le *Swinger*, premier appareil *Polaroïd* vendu aux Etats-Unis en dessous de 20 dollars et en France en dessous de 100 francs. La publicité fut la même que celle qui avait été employée aux Etats-Unis, en l'occurrence « le système *Polaroïd* à 99 francs ». Ce fut un échec.

Les différences socioculturelles induisent également de mauvaises interprétations de la marque et/ou du produit.

> Toutefois, l'exemple du yaourt est le plus significatif. A priori, on devrait pouvoir vendre le *Danone Nature* de la même façon à tous les européens. Il devrait en être de même du yaourt aromatisé *Kid de Danone* ou de *Bio.* Or, ce n'est pas le cas.

En effet, malgré les apparences, le yaourt est pourtant un cas typique de non transversalité due aux cultures historiques des marchés, créés par les entreprises qui ont introduit le yaourt dans chaque pays. En France, l'imaginaire du marché reste dans le sillage de l'époque où le yaourt était un produit de santé, vendu exclusivement en pharmacie (comme l'eau minérale d'ailleurs). Cette période révolue est inconnue de la plupart, en particulier des jeunes consommateurs. Dans ce pays, le produit référent est le yaourt nature, symbole de santé. Les fruits et aromatisations ne sont venus que bien après. Or, dans les pays anglo-saxons, là où le circuit pharmacie n'existe pas tel que nous l'entendons, le produit historique et fondateur du marché a été le yaourt aux fruits avec peu de matière grasse. Il s'agit donc d'un marché de plaisir, et qui dit plaisir dit plutôt adulte. La culture du marché des yaourts est donc très différente selon les pays et c'est en partie dû aux sociétés qui ont créé le marché dans ces mêmes pays.

Le mode de consommation du produit diminue souvent la possibilité d'adopter une stratégie de marque internationale globale.



Le cas de *Ricard* en fournit une bonne illustration. *Ricard* est, en termes de ventes, la troisième marque de spiritueux dans le monde, après *Bacardi* et *Smirnoff*. Cependant 95 % de ses ventes se font en France, en dépit d'efforts constants à l'exportation.

Ainsi, même après quinze ans d'investissements considérables en Espagne, la pénétration de la marque y reste très faible. Là bas, le *Ricard* y est consommé essentiellement par les Français d'origine algérienne qui ont émigré. En fait, en Espagne, on ne boit pas beaucoup d'apéritifs, ce qui constitue le problème fondamental pour *Ricard.*

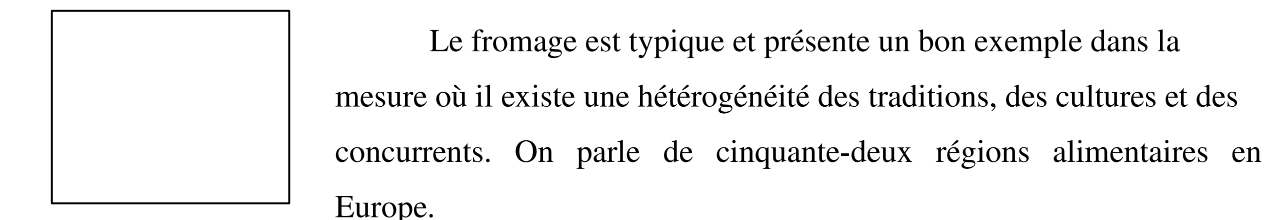
De plus, les Espagnols n'ajoutent pas d'eau à alcool pour ne pas en altérer le goût. Or le *Ricard* se boit avec cinq mesures d'eau pour une mesure d'alcool.

Le même problème se pose pour le marché américain ce qui réduit donc considérablement les possibilités pour la marque de pénétrer ce marché.

Ainsi, quand ils boivent leur scotch ou leur bourbon, ils le font en mettant des glaçons. Or c'est un mode de consommation rédhibitoire pour *Ricard*.

De surcroît, l'image de marque de *Ricard* n'est pas très bonne en Espagne, car la marque est associée aux touristes français qui passent leurs vacances d'été dans le pays.

Les produits à fondements culturels présentent des difficultés énormes dans la stratégie de marque internationale globale et s'accompagnent nécessairement d'une adaptation.



Le fromage est typique et présente un bon exemple dans la mesure où il existe une hétérogénéité des traditions, des cultures et des concurrents. On parle de cinquante-deux régions alimentaires en Europe.

C'est pourquoi *Bongrain* suit une politique d'adaptation : il s'agit de parler juste et de s'adresser à un consommateur dans sa culture. Certes, la recherche technologique qui est à la base des fromages du Groupe *Bongrain* crée des produits uniques pour le marché européen. Toutefois, l'entreprise adapte la communication aux pays et est souple sur le nom de marque. *Tartare* s'appelle ainsi en Europe, sauf en Hollande où le nom est *Paturain.*

Le facteur prix est souvent un frein à l'adoption d'une stratégie de marque globale dans la mesure où le pouvoir d'achat, les écarts de revenus et de richesse, le taux de la devise… peut varier largement selon le pays et le marché visé. Le positionnement prix est alors différent, ce qui conduit nécessairement l'entreprise à différencier ses positionnements produits, publicitaires.

> L'exemple de *Perrier* entre la France et les Etats-Unis est un bon exemple. Ainsi, le prix élevé de la bouteille sur les linéaires Américains, dans un pays peu habitué à payer pour l'eau, change totalement le statut de *Perrier* par rapport à celui qu'il a en France.
>
> Le cas est identique pour le jean *Levi's*. En Europe ou ailleurs, le jean *Levi's* représente le mythe américain, le rebelle, le signe de la jeunesse et figure parmi le plus cher des jeans avec un positionnement haut de gamme.
>
> Or, ce n'est pas le cas aux Etats-Unis, pays dans lequel il est plutôt considéré comme un jean bon marché.

B - Stratégie de marque internationale « locale »

A l'opposé d'une approche internationale globale, de nombreuses entreprises, notamment les multinationales optent pour une stratégie locale. Plus précisément, cela signifie que la marque s'adapte à chaque fois aux spécificités des marchés locaux. Elle y adopte un marketing mix différencié et peut choisir d'y véhiculer un concept spécifique ou un positionnement différent, notamment en terme de prix et de communication. Elle peut surtout y commercialiser des produits sous un nom de marque locale. En effet, il est souvent difficile d'utiliser dans tous les pays le même nom de marque de l'entreprise et par extension, la même sémantique (symboles, traits d'image, codes couleurs…).
D'autant que, ce n'est pas toujours en utilisant le même nom que la marque reste la plus proche de ses valeurs**.**

Quelques exemples concrets de changement de nom suivant les marchés :

Ariel en France est *Dash* en Italie, *Tide* aux Etats-Unis et *Cheer* au Japon.

Skip Power en France est *Omo Power* en Hollande.

Les photocopieurs *Ricoh* sont *Savin* aux Etats-Unis et *Nashua* en Europe.

Cajoline en France est *Snuggle* (se blottir) en Angleterre, *Kuschelweich* en Allemagne, *Mimosin* en Espagne.

Aussi, en ce qui concerne les positionnements différents selon le marché, citons Nestlé et les petits plats prêts à consommer de *Maggi*.

En Allemagne, ils furent lancés sous le nom de « *Maggi, 5 minuten terrine* » et positionnés comme un aliment nutritif et pratique pour homme et femme entre 30 et 40 ans.

En Suisse, ils furent lancés sous le nom de « *Quick Lunch* » et positionnés comme un repas rapide pris avec l'assentiment des mères.

En France, ils furent commercialisés avec le nom « *Bolino* », positionnés en tant que snack instantané pour les jeunes célibataires.

En s'adaptant aux spécificités locales, une entreprise peut mener un développement plus cohérent avec les attentes de chacun des marchés. Elle impose moins de contraintes, ce qui procure nécessairement des avantages.

1 - Présentation

En général, une stratégie de marque internationale locale repose sur une certaine autonomie des filiales et une organisation de type décentralisée. Elle s'inscrit néanmoins dans un cadre global et dans une stratégie d'ensemble cohérente. Par conséquent, la marque locale répond donc à des objectifs globaux, par le biais d'actions locales.

Les décisions marketing sont, en principe, établies par les responsables marketing nationaux mais des organes et procédures de coordination sont généralement mis en place pour veiller à leurs cohérences et leurs harmonisations au niveau global.

La stratégie de marque internationale locale suppose donc une parfaite gestion de l'organisation d'ensemble mais sous entend également que le niveau d'autonomie de la marque locale soit précisément défini.

Plusieurs possibilités s'offrent alors à l'entreprise selon qu'elle souhaite rappeler ou non et de manière plus ou moins forte le rattachement des filiales au groupe.

La marque locale est totalement autonome en ce qui concerne l'appellation, le logo, l'identité, la charte graphique…et la gestion de la marque en général. C'est le cas des marques locales de *Legrand* avec *Pass and Semour* aux Etats-Unis ou *Bticino* en Italie.

La marque locale est maintenue mais l'appartenance à la marque globale est rappelée, plus ou moins discrètement, en mentionnant le nom du groupe et son logo à l'arrière du produit par exemple.

Le nom de marque, les actifs et les valeurs de la filiale locale sont conservés mais elle adopte le style graphique de la marque globale. C'est ainsi que les unités de production mais aussi des marques commerciales de *General Motors* s'appellent *Vauxhall* en Grande-Bretagne et *Opel* dans le reste de l'Europe.

Des marques comme *Danone, Nestlé, Pernod Ricard*…, avec leurs nombreuses marques, penchent plutôt vers la stratégie de marque internationale locale. Elles pratiquent en général une politique du goût par goût et laissent à leurs filiales étrangères une assez grande marge de manœuvre et de différenciation dans leur stratégie.

2 - Marketing mix de la stratégie de marque internationale locale

De la même manière que le sont les opportunités, le marketing mix associé à une stratégie de marque internationale locale renvoie à l'inverse ou presque de celui d'une stratégie de marque internationale globale.

a. Politique de Produit

Généralement, les entreprises qui sont à la tête d'un portefeuille de produits et de marques important adoptent une stratégie de marque internationale locale.

C'est le cas notamment des marques comme *Nestlé, Danone, Procter & Gamble, Unilever…* qui sont des marques ombrelles, voire des marques mères et qui chapotent plusieurs catégories de produits et marques très différents dans des secteurs d'activités qui ne sont parfois pas les mêmes. De plus, chaque produit correspond en général à un positionnement différent et une image spécifique.
La stratégie de marque internationale locale est alors une nécessité.

Par exemple, la marque *Danone* ne pourrait être utilisée pour nommer tous ses produits avec le seul nom *Danone*.
En effet, l'image de sa marque varie d'un pays à l'autre parce qu'elle a pénétré le marché et/ou le pays avec des produits différents : desserts crémeux en Allemagne, yaourts nature en France, yaourts aux fruits en Grande Bretagne, la biscuiterie *Lu* débaptisée en Asie…Or quand on sait que les produits typiques d'une marque sont le premier vecteur de son image et inversement, on mesure la difficulté de globalisation d'une marque ombrelle et la nécessité de la stratégie de marque internationale locale.

Le fait de pouvoir vendre des produits identiques sous des marques et des positionnements différents d'un pays à l'autre permet à l'entreprise de bénéficier d'une image locale et d'être mieux perçue par les consommateurs.

b. Politique de Prix

La stratégie de marque internationale locale est particulièrement adaptée pour mener une politique de prix différente d'un pays à l'autre. Elle peut ainsi satisfaire, par les prix pratiqués et modulés, des pays qui ne sont pas au même stade de développement ou bien encore des pays dans lesquels le cycle de vie des produits et des technologies n'est pas le même.

Ces pays demandent nécessairement des prix différents de ceux pratiqués dans les pays développés et dans les pays où le produit est déjà en phase de maturité par exemple. Ainsi, là où la stratégie de marque globale pouvait difficilement justifier des écarts de prix importants pour un même produit de même marque sur deux marchés différents, la stratégie de prix internationale locale le permet.

c. Politique de Distribution

Dans une stratégie de marque internationale locale, la distribution s'effectue généralement par des filiales locales que la marque a soit racheté tout ou partie, soit créé. En effet, l'entreprise qui adopte une stratégie de marque internationale locale procède souvent au rachat d'entreprises locales fortes pour créer une filiale commune.

Cette forme de partenariat, plus communément appelé « Joint Ventures » permet à l'entreprise de bénéficier d'une forte implantation et image de marque locale pour distribuer ses produits.

> Par exemple, la société *Bull* a dû s'associer avec le groupe brésilien *ABC* pour pouvoir fabriquer et distribuer ses ordinateurs dans le pays.

d. Politique de Communication

En matière de communication, la stratégie est forcément locale dans la mesure où chaque marque correspond à un marché ou pays différent. Il s'agit alors de définir la communication en fonction du thème choisi, du style, de la signature, du bénéfice consommateur…, tous propres à l'identité de la marque locale, du produit et de l'image qui souhaite être véhiculée à travers le pays. Ensuite, reste à définir dans quelles proportions la marque institutionnelle est rappelée.

3 - Mise en œuvre de la stratégie de marque internationale locale

Les multinationales procèdent souvent à l'acquisition d'entreprises locales, notamment en opérant une stratégie de croissance externe au travers le rachat de marques locales fortes. En achetant ces marques à la réputation bien établie, elles acquièrent une connaissance et une influence locale significatives mais bénéficient aussi et surtout de leur forte implantation et culture terrain.
Leur bonne image de marque sur le marché local permet également de faciliter la pénétration du marché. C'est une pratique particulièrement répandue dans le domaine des biens de grande consommation étant donné que ce secteur est très sensible aux valeurs, cultures, et traditions locales et par conséquent aux marques locales.

A titre d'exemple, l'entreprise *Heineken* fut l'une des premières entreprises **à** utiliser une stratégie de marque locale.

Stratégie de marque « locale » Heineken

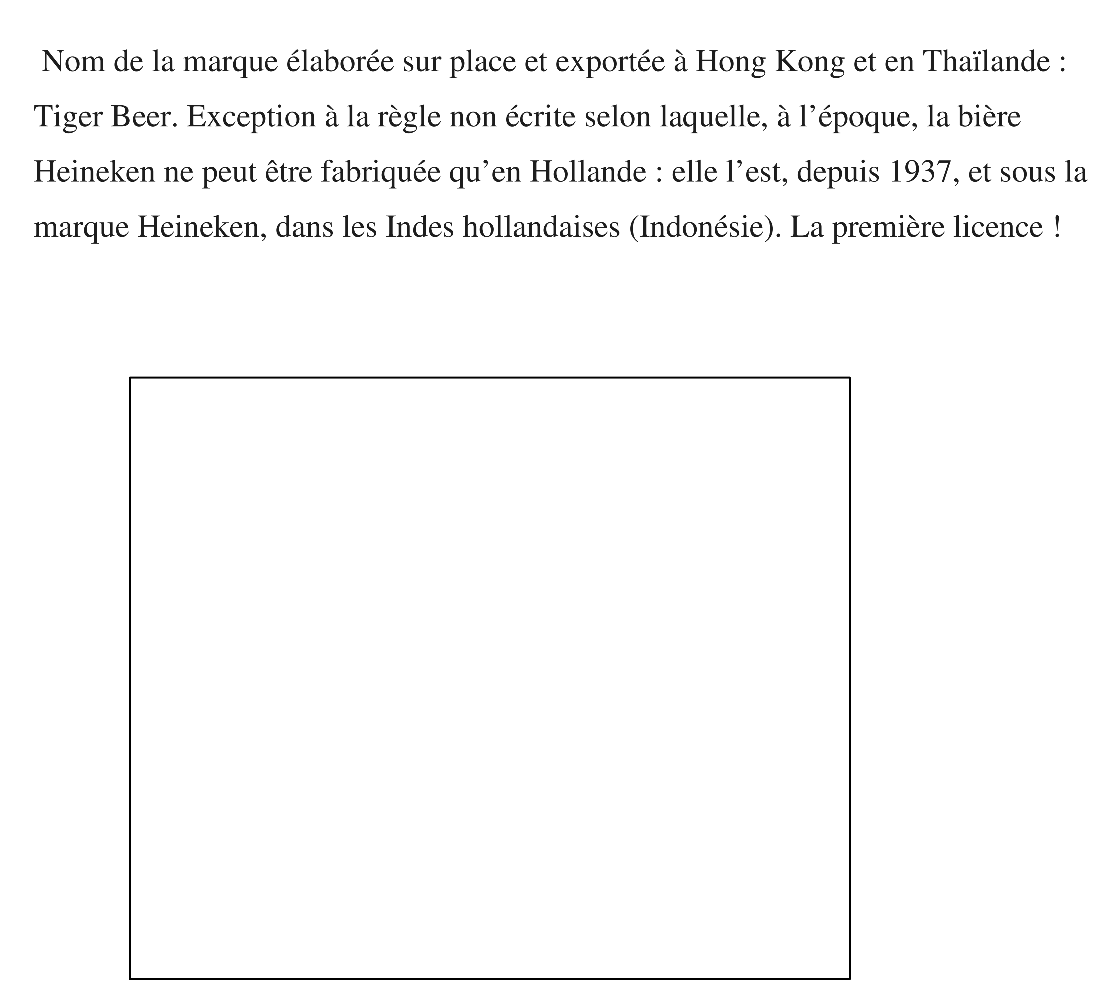
Les premiers pas à l'international

Quand Gerard Adriaan Heineken meurt le 18 mars 1893, son épouse, Marie Tindal lui succède jusqu'en 1914. La société vend 200 000 hectolitres de bière par an quand la moyenne des autres brasseurs hollandais ne dépasse pas 3 000 hectolitres. Et la marque a déjà franchi les frontières puisqu'elle est vendue en France, son premier marché extérieur, depuis 1876.

Mais sa véritable internationalisation débute en 1931, deux ans après l'inauguration de la première ligne d'embouteillage à Rotterdam. Heineken est alors une des premières brasseries à livrer aux pubs et débits de boissons la bière en bouteille. Il revient à la deuxième génération de relever le défi de l'exportation.

Aux commandes de la société depuis 1914, Henry Pierre Heineken, fils du fondateur, va faire de l'exportation une réponse à la crise économique. Un joint venture, Malayan Breweries Ltd, est créé à Singapour en 1931, avec Fraser & Neave, un fabricant de soft drink.

Nom de la marque élaborée sur place et exportée à Hong Kong et en Thaïlande : Tiger Beer. Exception à la règle non écrite selon laquelle, à l'époque, la bière Heineken ne peut être fabriquée qu'en Hollande : elle l'est, depuis 1937, et sous la marque Heineken, dans les Indes hollandaises (Indonésie). La première licence !



4 - Opportunités et limites de la stratégie de marque internationale locale

~~I – Opportunités~~

L'utilisation d'une stratégie de marque internationale locale sur les différents marchés nationaux apporte de nombreuses possibilités aux multinationales.
Mais de manière générale, les opportunités apportées par une stratégie de marque internationale locale correspondent généralement et logiquement aux limites et freins d'une stratégie de marque internationale globale.

Ainsi, **la réglementation et les différences juridiques** sont contournées du fait de l'adaptation de la marque aux conditions locales.

La concurrence locale est bien mieux maîtrisée du fait de la meilleure connaissance du marché, des concurrents et des intermédiaires par l'entreprise locale.

Les différences de cycle de vie de la marque selon les produits ne sont pas toujours les mêmes selon les pays. La stratégie de marque internationale locale permet à l'entreprise internationale de proposer à tel marché local une offre adaptée à son contexte et difficilement comparable à celle proposée sur d'autres marchés sous une autre marque.

Les différences socioculturelles sont d'autant plus fortes pour les biens de consommation courante. D'ailleurs, force est de constater que les rayons des supermarchés varient fortement d'un pays à l'autre. Du coup, les marchés locaux perdurent et permettent une prédominance des acteurs nationaux. Ils sont donc beaucoup plus propices à l'adoption d'une stratégie de marque internationale locale.

Le mode de consommation du produit. Il suffit de comparer Paris, Barcelone, Londres et Genève pour constater que la structure du petit déjeuner, la place de l'assaisonnement ou du sucre ou encore le rôle du fromage sont radicalement différents. En fait, l'alimentaire est un secteur fortement hétérogène et très lié aux traditions et aux cultures. C'est pourquoi les spécificités des goûts nationaux peuvent être très variables et donc particulièrement adaptées à une stratégie de marque internationale locale.

Les différences linguistiques sont corrigées par la stratégie de marque internationale locale. En effet, elle permet d'utiliser des noms adaptés à chaque marché et pays.

> Par exemple, « *la vache qui rit* » devient « *die lachende kuh* » en Allemagne et « *the laughing Cow* » en Angleterre.

Une stratégie de marque internationale « locale » permet également de mener plus facilement **une politique de prix différente d'un pays à l'autre.** Ainsi, là où la stratégie globale pouvait difficilement justifier les écarts de prix importants pour un même produit de même marque sur deux marchés différents, l'approche locale le permet.

II – Limites et freins

La stratégie de marque internationale locale est souvent rejetée à cause des **coûts importants** qu'elle entraîne, en particulier liés à la non globalisation du marketing et de la politique en générale.

D'une part, elle nécessite des plans d'actions et de communications spécifiques à chacune des filiales et des marchés. D'autre part, elle engendre des coûts de développement, de production et de stockage plus importants en raison du manque de standardisation et d'homogénéité. L'adaptation excessive conduit logiquement à un accroissement des coûts mais surtout à une perte d'économie d'échelle.

Une stratégie de marque internationale locale est souvent **le reflet d'une image diffuse** de la marque institutionnelle de l'entreprise. En effet, selon le niveau de rattachement au groupe, la marque locale freine énormément la marque globale dans son processus de capitalisation sur son nom, son image et sa notoriété. Cette dernière, bien que présente dans de nombreux secteurs, ne véhicule pas son image et n'accroît pas de ce fait sa notoriété.

Ensuite, en terme de communication, la stratégie de marque internationale locale suppose nécessairement **une perte d'efficacité de la promotion** dans la mesure où le budget promotionnel se trouve réparti sur un nombre plus large de marques et donc, de campagnes à créer.

Partie IV – Les perspectives d'internationalisation des marques

A - Gestion et valorisation du portefeuille de marques

Au vu des éléments abordés précédemment, on s'aperçoit qu'exercer ses activités à l'échelle internationale constitue, même dans les meilleures conditions, une mission relativement difficile. On pourrait donc être amené à se demander quelles seraient les tendances futures de ces marques, qui évoluent à l'échelle internationale.

De manière générale, la perspective principale des entreprises qui évoluent dans un environnement international est d'étendre au maximum le territoire d'un nombre réduit de marque, voir d'une seule marque, dans le but de créer de nouveaux relais de croissance à moindre coût.

Aujourd'hui, il existe un principe simple pour de nombreuses marques :

Il consiste essentiellement à ne soutenir que les marques les plus fortes et à abandonner les autres.

A titre d'exemple, *Danone* affiche clairement ses intentions de se concentrer exclusivement sur les secteurs où il peut être le leader mondial et n'a pas hésité à revendre *Panzani*, laquelle fait désormais partie de *BNP Paribas*.

Procter & Gamble recentre son groupe sur ses marques à potentiel mondial et s'est notamment séparé de *Cavaillès, Pétrole Hahn* ou encore *Monsavon.*

Le problème du nombre réduit de marque ne se posera généralement pas pour des entreprises telles *Coca Cola, Sony, Hewlett Packard*…dans la mesure où elles étendent déjà leur marque telle quelle sur les différents marchés. En fait, il s'agira plutôt pour ces marques de gérer, mais surtout d'optimiser leur marketing mix, sachant que celui-ci variera de toute manière très peu.

Les perspectives pour ces entreprises sont donc principalement :

La rationalisation du portefeuille de marques, qui consiste essentiellement à ne soutenir que les marques les plus fortes et à abandonner les autres.

La mise en ordre de ce portefeuille, puis la gestion de l'identité de chaque marque. Elle consiste principalement à regrouper un maximum de marques sous le même nom, le même positionnement, en rappelant au maximum le style et nom de la marque institutionnelle.

Qu'il s'agisse de marques globales ou d'autres visant la rationalisation et l'optimisation du portefeuille de marques, les perspectives restent les mêmes : vendre un même savoir faire à un maximum de cibles différentes, tout en les faisant adhérer aux valeurs de la dite marque. En somme, homogénéisation et fidélisation semblent être les maîtres mots ici.

B - Le secteur de l'agroalimentaire

La voie traditionnelle consistant à lancer d'abord une stratégie au niveau national pour l'appliquer ensuite à d'autres marchés est désormais dépassée. A l'avenir, un facteur de réussite fondamental sera l'adoption d'un état d'esprit mondial reposant sur une compréhension de la multiplicité des stratégies possibles, sur une évaluation des logiques mondiales pertinentes ainsi que sur une anticipation des opportunités offertes par le marché planétaire.

Toutes les entreprises vont se trouver confrontées à ces exigences. Il leur faudra prendre rapidement les mesures nécessaires pour former une génération de managers capables d'aborder les nouvelles opportunités avec un état d'esprit mondial. Ce n'est qu'à ce prix qu'une firme peut espérer voir se réaliser ses ambitions planétaires

Toutefois, dans le domaine des biens de consommation, en particulier alimentaires, la situation est différente dans la mesure où la relation aux marques demeure encore très locale. D'ailleurs, il suffit à chacun d'entre nous d'observer les linéaires des supermarchés des

différents pays où nous sommes amenés à voyager pour constater que les marques locales sont de loin les plus nombreuses ; elles sont souvent perçues comme mieux adaptées aux pratiques et aux goûts locaux, mais sont surtout, d'un point de vue marketing, caractérisées par un poids très fort de la culture et de la tradition. Or, culture et traditions renvoient directement aux pratiques et goûts locaux et donc aux marques locales. On mesure alors la difficulté à rendre global un secteur à priori local.

Certes on ne peut nier la présence mondiale, dans ce secteur, de *Coca Cola, Mc Donald's…*
Mais malgré tout, il est évident que les biens de consommation restent encore un domaine où la culture et la tradition des goûts nationaux sont avant tout locaux et donc contraires au principe de globalisation.

On suppose ainsi que l'internationalisation des marques, des produits et des activités ne s'impose pas avec la même force sur tous les marchés et qu'il existe, par conséquent, bel et bien encore de la place pour quelques marques locales. Qui sait d'ailleurs, peut-être que ces marques seront elles aussi un jour internationales. Après tout, les marques globales ont elles aussi commencé par être locales.

CONCLUSION

Le phénomène d'internationalisation des marques n'est pas nouveau, mais n'a commencé réellement que ces 20 dernières années. La mondialisation économique, l'évolution technologique et technique ainsi que l'émergence des styles de vie ont contribué largement à cette évolution.

D'une part, elle a obligé de nombreuses entreprises locales à s'internationaliser et d'autre part, elle a poussé les multinationales à se développer davantage. Dans les deux cas, de véritables stratégies d'internationalisation se sont imposées, en particulier pour la gestion des marques, considérée comme le véritable pivot de la politique de l'entreprise.

La mondialisation des marques résulte moins d'une demande du consommateur que de la volonté de rationalisation des marketers. Les marques mondiales soulèvent des questions économiques, managériales et financières, mais aussi, et surtout, des enjeux de société. Il y a alors tout lieu de s'interroger sur le danger potentiel que représentent des instances capables d'imposer des microcultures de consommation et de s'ériger en véritables systèmes idéologiques.

De plus, les entreprises sont conscientes que leurs marques sont l'essentiel de leur capital, même si cet incorporel, pour l'instant ne figure pas au bilan. L'avenir est aux entreprises qui auront le sens de la marque et qui auront insufflé du haut en bas de l'organisation.

Si au début, la gestion de la marque à l'internationale (Brand Management International) semblait relever plus de la théorie que de la pratique, en l'occurrence soit tout global, soit tout local, il en est désormais autrement.

En effet, comme nous avons pu le constater, les entreprises évoluant à l'échelle internationale choisissent désormais des politiques de flexibilité, en l'occurrence, des stratégies plus souples, plus flexibles. Ainsi, même des marques positionnées et vues comme mondiales, tant sur le plan stratégique que celui du nom, ne le sont en fait qu'en partie ; la culture et les traditions locales demeurant leurs principales résistances.

En revanche d’autres, stratégiquement orientées plus locales, ont désormais compris qu’une homogénéisation globale, tant pour leur portefeuille de marques que pour leur marketing mix, ne constituait pas un frein à leur prise de considération locale, bien au contraire.

Ces approches, bien que paradoxales, traduisent toutefois une vérité : il n’existe pas de stratégie internationale unique ; les exigences du global et du local peuvent varier considérablement d’une entreprise à l’autre, c’est la raison pour laquelle chaque entreprise se doit de développer une stratégie qui lui est propre, c’est à dire qui est fonction de sa ou ses marques, de son secteur d’activité, de la zone géographique visée.

Avoir le sens de la marque, enfin, c’est situer son enjeu là où il se doit, au niveau de la direction générale garante du long terme, de la gestion et de l’enrichissement permanant du capital de l’entreprise, qu’il soit humain, financier ou de marque.

Annexes

Annexe 1 : Le palmarès des vingt premières marques Françaises

L'Expansion, Juin 2005

Annexe 2 : Le palmarès des quinze premières marques mondiales les plus cotées

Interbrand, Août 2004

Annexe 3 : Schémas de la marque et capital-marqe

IAE de Paris, 1996

Annexe 4 : Le marketing européen varie selon les produits

Les Marques, J.N Kapferer 2005

~~Annexe 1 :~~

Annexe 2 :

August 9-16 2004

Annexe 3 :

2-1 La marque et le capital-marque

La marque, à la fois élément de différenciation et élément symbolique devient une force pour l'entreprise dans la mesure où elle représente le lieu d'interaction entre l'entreprise et le consommateur (figure 1).

Figure 1 : Lieu d'interaction discursive entre l'entreprise et le consommateur

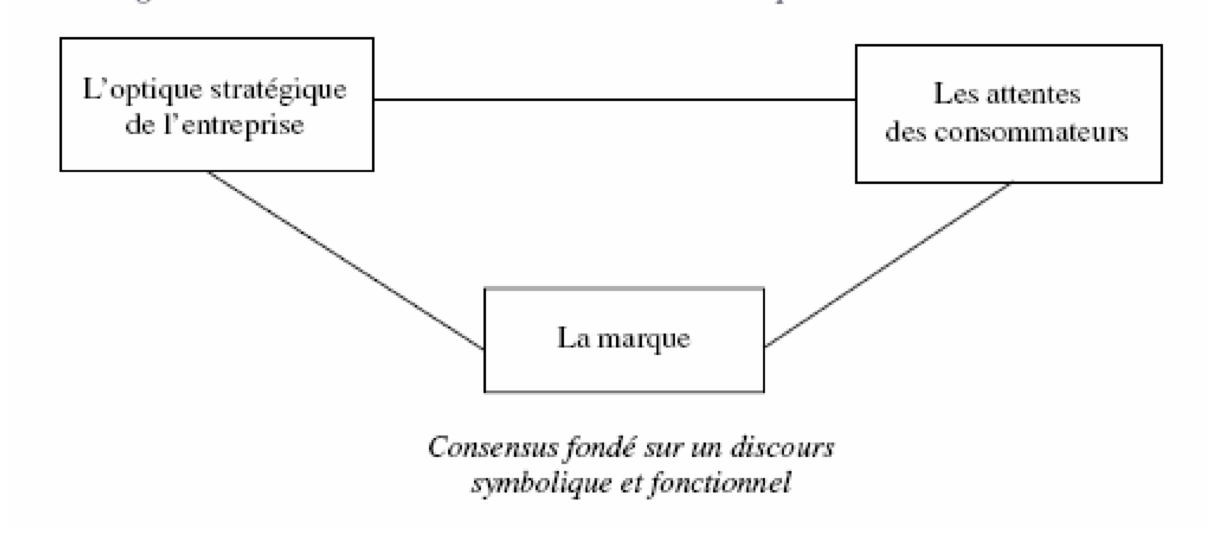


Figure 2 : Les composantes du capital-marque.

Capital - marque

Fidélité à la marque

Fidélité à la marque

Notoriété à la marque

Qualité perçue

~~**Annexe 4**~~ :

Le marketing européen varie selon les produits

	Même mkt mix dans toute l'Europe	**Même mkt mix à l'intérieur de zones**	**Mkt mix adapté à chaque pays**
Produits de luxe	64%	28%	8%
Cosmétique	61%	30,3%	8 ?7%
Hifi/Vidéo	54,2%	20,8%	25%
Electroménager	54,2%	37,5%	12,5%
Détergents/entretien	53,8%	30,8%	15,4%
Boissons	40%	30%	30%
Textile	39%	39%	21,8%
Automobile	35%	35%	30%
Services	28,6%	21,4%	50%
B to B	25%	16,7%	58,3%
Alimentaire	23,(%	50%	26,5%
Moyenne des euro-marques	**40%**	**34%**	**26%**

Source : Les Marques, J.N Kapferer

BIBLIOGRAPHIE

Œuvre :

- « Les marques, capital de l'entreprise » Jean Noël Kapferer 2004
- « No logo, la tyrannie des marques » Naomi Klein 2001
- « Branding Management : la marque, de l'idée à l'action » Georges Lewi 2005
- « Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel » N. Prime et J.C Usunier 2003
- « La marque » Que sais-je ? A. Semprini 1995

Presse :

- « L'accélération de l'internationalisation des grands groupes français » rapport de l'INSEE 2003
- « La marque à la recherche d'un public international » Marketing Magazine Mars 2004
- « Des marques qui valent de l'or » Challenges Juin 2004

Internet :

- « L'art du marketing » www.lesechos.fr
- « L'internationalisation des papilles » www.lexpansion.fr
- « Dossier : comment réussir son internationalisation » www.emarketing.fr
- « Saga Heineken » www.prodimarques.com
- www.interbrand.com

Licences Creative Commons

Quelle est la qualification juridique des documents-type Creative Commons ?

Les documents Creative Commons sont des contrats-type qui permettent à l'auteur de **communiquer au public** les conditions d'utilisation de son œuvre.
Ce sont des offres ou pollicitations, l'offre étant définie comme la « *manifestation de volonté (…) par laquelle une personne propose à une ou plusieurs autres (déterminées ou indéterminées) la conclusion d'un* **contrat** *à certaines conditions* » (1).
On peut qualifier ces offres de contrats à exécution successive et de concession de droit d'usage. Elles sont fournies **à titre d'information** gratuitement par Creative Commons et n'impliquent **aucun transfert des droits** de propriété intellectuelle (2). Elles ne peuvent donc pas être qualifiées de vente ou de cession.
La qualification de prêt à usage ou de commodat adresse les biens qui doivent être restitués, ce qui n'a guère de sens dans le cas de biens immatériels.
Le louage de chose incorporelle ou licence (location d'un meuble incorporel en droit de la propriété intellectuelle) est défini à l'article 1709 du Code Civil comme «*un contrat par lequel l'une des parties s'oblige à faire jouir l'autre d'une chose pendant un certain temps, et moyennant un certain prix que celle-ci s'oblige de lui payer* ». Le prix à payer n'entraîne ici aucune rémunération, mais les obligations qui pèsent sur l'Acceptant laissent à penser que la personne qui offre une œuvre sous de telles conditions en retire des avantages.
Le respect de la destination et l'usage de la chose louée en bon père de famille fait partie des règles communes aux baux des maisons et des biens ruraux.
La qualification de licence, sous-catégorie de contrats, est traditionnellement réservée à la propriété industrielle (licence de brevet ou de marque) et aux logiciels, et n'est pas employée en propriété littéraire et artistique. Cependant, ce terme est communément utilisé pour nommer les Creative Commons *licenses*, sous l'influence du terme américain et du concept de "licences libres" : licence GNU GPL, Licence Art Libre...
La nouveauté de ce type d'offre peut enfin amener à la qualification de contrat innommé.

Quelle est la validité des licences Creative Commons au regard du formalisme français des contrats de droit d'auteur ?

Le formalisme des contrats de cession de droits de propriété littéraire et artistique (CPI L. 131-3) peut s'appliquer aux licences ou autorisations d'utilisation (3). Celles-ci doivent décrire de manière précise le domaine d'exploitation, soit l'étendue, la destination, le lieu et la durée des droits concédés.
L'article 3 des licences Creative Commons énumère l'**étendue** des droits proposés :
« *la reproduction de l'œuvre seule ou incorporée dans une œuvre dite collective, comme une publication périodique, une anthologie ou une encyclopédie* », au sens de l'article L. 121.8 du CPI, voire modifiée en vue de former certaines « *œuvres dites dérivées : traductions, les arrangements musicaux, les adaptations théâtrales, littéraires ou cinématographiques, les enregistrements sonores, les reproductions par un art ou un procédé quelconque, les résumés, la distribution d'exemplaires ou d'enregistrements* » desdites œuvres, au sens du CPI, article L. 122-4, seconde phrase.

La **durée** (toute la durée légale de protection de l'Œuvre, telle qu'elle est définie aux articles L. 123, L. 132-19, L. 211-4…) et l'étendue (le monde entier) sont également identifiées.

Quant à la **destination**, elle est clairement repérable dans l'intention de l'auteur de contribuer à un fonds commun en autorisant certaines utilisations gratuites de son œuvre.
La cession des droits de reproduction et de représentation à titre gratuit est permise à l'article L. 122-7 du CPI.
On précisera que les sous-licences sont explicitement interdites dans les documents Creative Commons, être titulaire d'un droit d'usage ne confère pas au bénéficiaire d'une licence Creative Commons le droit de céder ces droits. Le bénéficiaire ne pourra distribuer l'oeuvre ou la communiquer au public que sous les mêmes conditions sous lesquelles il l'a reçue.
Le terme « bénéficiaire » et non pas le terme « licencié » a été retenu pour désigner dans la traduction française la personne qui accepte l'offre. Ce choix marque une volonté de confirmer cette interdiction et peut ainsi favoriser ainsi le consentement éclairé de l'acceptant.

L'article 3 de la version originale prévoit que « *Les droits mentionnés ci-dessus peuvent être exercés sur tous les supports, médias, procédés techniques et formats, qu'ils soient connus aujourd'hui ou mis au point dans le futur.* »
L'article L. 131-6 accepte « *la clause d'une cession qui tend à conférer le droit d'exploiter l'oeuvre* **sous une forme non prévisible** *ou non prévue à la date du contrat.* ». Elle « *doit être expresse* », ce qui est le cas dans la version originale des licences. Mais étant donné qu'elle doit également « stipuler une participation corrélative aux profits d'exploitation », la phrase a été écartée de la version française, à l'instar de la solution retenue par les traducteurs allemands conformément à l'article 31.4 de la loi allemande sur le droit d'auteur de 1965, plus stricte, qui interdit l'exploitation sous une forme non prévisible.

Si les cessions peuvent être consenties à titre gratuit, l'article L131-3 du CPI prévoit que les **adaptations audiovisuelles** doivent prévoir une rémunération.
Cependant, la jurisprudence (4) a admis la validité d'une cession des droits d'adaptation audiovisuelle même si aucune rémunération n'était stipulée, la contrepartie étant fournie par la publicité faite à l'ouvrage, œuvre préexistante. L'intention de l'auteur d'obtenir une diffusion et une distribution de son oeuvre sous Creative Commons plus large peut être interprétée comme le souhait d'une plus grande notoriété grâce aux copies et aux diffusions qu'effectueront les Acceptants, sans exiger une exploitation conforme aux règles spécifiques d'un contrat d'édition, ni être lié par un contrat d'exclusivité avec un producteur.

L'autorisation d'adaptation audiovisuelle ne doit-elle pas figurer dans un contrat écrit distinct de celui qui autorise les autres actes ?
D'après l'article L113-4, « *l'œuvre composite est la propriété de l'auteur qui l'a réalisée, sous réserve des droits de l'auteur de l'œuvre préexistante* ».
L'article L131-4 alinéa 3 stipule que « *les cessions portant sur les droits d'adaptation audiovisuelle doivent faire l'objet d'un contrat écrit sur un document distinct du contrat relatif à l'édition proprement dite de l'œuvre imprimée* ». On peut se demander si le choix de l'option qui autorise les modifications ne contraindrait pas à recourir à deux contrats Creative Commons séparées, de manière à respecter cette disposition qui vise à protéger l'auteur en lui faisant prendre conscience du fait qu'il s'agit de deux actes de cession bien différents.
La réponse est non car les licences Creative Commons ne sont pas assimilables à des contrats d'édition au sens de l'article L132-1 du CPI : elles ne prévoient pas d'obligation pour le

bénéficiaire correspondant à la charge pour l'éditeur d'assurer la publication et la diffusion des exemplaires dont la fabrication est autorisée.

Quelle est la validité des offres Creative Commons vis-à-vis du droit général des obligations ?

L'absence de signature n'est pas le signe d'une absence de consentement ou d'information sur l'objet et la nature de l'engagement contractuel. Il est en effet obligatoire d'accompagner toute reproduction ou communication de l'œuvre d'une copie ou d'un lien vers le texte Creative Commons qui la gouverne. Il est précisé dans l'objet du contrat que l'exercice sur l'œuvre de tout droit proposé dans ladite offre vaut acceptation tacite de celle-ci, à l'image des licences d'utilisation de logiciels qui prennent effet à l'ouverture de l'emballage du disque d'installation. On peut inférer de l'article 1985 du Code Civil relatif au mandat que le commencement de l'exécution du contrat proposé par le destinataire de l'offre « révèle » son acceptation (5).
La personne qui propose de contracter, l'auteur au sens de l'article 113 du CPI, garantit dans l'article 5a qu'elle a bien obtenu tous les droits nécessaires sur l'œuvre pour être en mesure d'autoriser l'exercice des droits conférés par l'offre. Elle s'engage à ne pas transmettre une œuvre constitutive de contrefaçon ou d'atteinte à tout autre droit de tiers (autres titulaires de droits ou sociétés de gestion collective qui auraient pu être mandatées, ou tout autre tiers), et à permettre une jouissance paisible à ceux qui en accepteront les termes.
Cependant, la version originale 2.0 des textes Creative Commons (notre travail de traduction et d'adaptation portait jusqu'en mai 2004 sur la version originale 1.0) prévoit que cette clause de garantie deviendra optionnelle. Une telle exclusion de garantie pourrait être jugée sans valeur en cas de dommage. La responsabilité délictuelle étant d'ordre public, elle aura vocation à s'appliquer par défaut, même sans mention explicite : la responsabilité de l'offrant est alors définie par la législation applicable.
Enfin, proposer des textes en langue française n'est pas seulement plus commode pour les utilisateurs français, mais répond également à l'impératif d'utiliser la langue française dans le cadre de relations avec des salariés ou des consommateurs (6) dans un contexte professionnel privé ou public.

Les contrats Creative Commons sont-ils compatibles avec le droit moral, norme impérative ?

~~Droit à la paternité~~

N'est-il pas obligatoire de choisir l'option Paternité ? (On notera que l'option Paternité devient obligatoire à partir de la version 2.0.)
On pourrait en effet penser que l'option *Non Attribution*, qui n'imposait pas d'indiquer la paternité de l'œuvre, ne pouvait pas être choisie en droit français car le droit à la paternité, prérogative de droit moral, est inaliénable. La même question est soulevée par l'article 4.a qui permet à l'Offrant de demander à l'Acceptant de retirer de l'Œuvre dite Collective ou Dérivée

toute référence au dit Offrant.
Effectivement, un contrat qui imposerait à l'auteur de renoncer définitivement à son droit au nom, en échange d'une contrepartie financière ou non, serait nul. La jurisprudence relative aux contrats dits de « nègre » où l'auteur réel écrit un ouvrage pour autrui, et s'engage à renoncer à être identifié comme auteur auprès du public, est stable : l'auteur réel pourra toujours se faire reconnaître comme auteur (7).
Les documents Creative Commons n'imposent pas une renonciation définitive, mais permettent une renonciation provisoire et une clarification (8). L'auteur pourra toujours faire reconnaître sa paternité.
En revanche, ce droit à l'anonymat ne doit pas donner lieu à de fausses attributions de paternité, notamment dans le cas où l'utilisateur-auteur indiquerait un autre nom que le sien, ou s'approprierait indûment la paternité d'une œuvre. Le principe général étant la présomption de titularité au bénéfice de celui sous le nom duquel est divulguée l'œuvre, le système Creative Commons ne permet pas plus que le cas général d'authentifier la paternité des œuvres. La paternité indiquée dans une offre Creative Commons reste soumise à la bonne foi des utilisateurs.

Droit au respect

Autoriser à l'avance les modifications n'équivaut pas à aliéner le droit au respect. Le droit d'adaptation, traditionnellement cédé à l'avance, n'implique pas d'autoriser les modifications qui porteraient atteinte à l'intégrité de l'œuvre ou à l'honneur et la réputation de son auteur. L'auteur qui aurait mis à disposition son œuvre sous une offre Creative Commons autorisant les modifications et la création d'œuvres dites dérivées, se réserve toujours la possibilité d'un recours fondé sur droit au respect, en cas d'utilisation ou de dénaturation de son œuvre telle qu'elles lui porteraient préjudice.

Droit de retrait

Le droit de retrait, lui aussi d'ordre public, pourra toujours être exercé, même si le parcours de l'œuvre rend son application encore plus difficile sur les réseaux. Celui qui propose l'offre de mise à disposition se réserve à tout moment le droit de proposer l'œuvre à des conditions différentes ou d'en cesser la diffusion (article 7.b), dans le respect des offres précédemment consenties. L'auteur qui met fin au contrat Creative Commons devra respecter la bonne foi (9) des personnes qui auront dans l'intervalle appliqué le contrat qu'il proposait.

Droit de divulgation

Le titulaire des droits sur l'œuvre conserve le contrôle du moment et des conditions de sa divulgation et de sa communication au public, non pour s'assurer de la réservation des droits exclusifs, mais pour rendre l'œuvre libre de certains droits.
Certains pourraient se demander si la condition de Partage à l'Identique des Conditions Initiales ou ShareAlike ne constitue pas une atteinte au droit de divulgation de la personne qui, ayant accepté une œuvre sous de telles conditions contractuelles, la modifie en apportant une contribution originale, et acquiert elle-même le statut d'auteur de la nouvelle œuvre dite dérivée.
Le nouvel auteur conserve ses prérogatives et décide du moment de la divulgation de la nouvelle œuvre. Il ne lui est pas interdit de la divulguer sous des conditions différentes, mais c'est à la condition d'obtenir une autorisation écrite de la part de l'auteur de l'œuvre préexistante, comme dans le système juridique classique, hors Creative Commons.

Le contrôle de l'utilisation après divulgation en vertu des options Partage des Conditions Initiales à l'Identique (*Share Alike*) et Pas d'Utilisation Commerciale (*Non Commercial*) n'est-il pas incompatible avec le principe d'**épuisement des droits** ?

L'épuisement du droit de distribution prévu en droit communautaire établit qu'une fois l'original de l'œuvre ou sa copie mise en circulation sur le territoire communautaire avec le consentement du titulaire de ce droit, par exemple après la première vente, il ne peut plus exercer ledit droit. Le titulaire ne peut donc exercer ce droit de propriété intellectuelle qu'une seule fois, il ne peut pas l'exercer à nouveau dans un autre Etat-membre. L'épuisement ne concerne que la distribution physique d'exemplaires matériels, de supports, à l'exclusion des services en ligne et des copies licites en découlant (Directive 2001/29/CE sur l'harmonisation de certains aspects du droit d'auteur et des droits voisins dans la société de l'information, article 4.2 et considérant 29). Le titulaire conserve ses autres droits patrimoniaux.
L'article 2 des contrats Creative Commons stipule bien qu'ils s'appliquent sans préjudice du droit applicable, et ne visent donc en aucun cas à restreindre ce type de prérogatives. On peut toutefois se demander si le fait de restreindre les conditions d'utilisation après la première mise à disposition respecte l'épuisement.
Tout d'abord, les options Partage des Conditions Initiales à l'Identique (*Share Alike*) et Pas d'Utilisation Commerciale (*Non Commercial*) ne conduisent pas à interdire formellement toute modification qui ne serait pas proposée aux mêmes conditions ou toute utilisation commerciale, ce qui reviendrait à imposer des conditions de distribution. Elles se contentent simplement de réserver les droits non proposés, qui continuent à requérir l'autorisation du titulaire des droits, à l'instar du droit d'auteur classique.
Enfin, on peut rappeler que la notion d'épuisement est utilisée en droit communautaire à des fins de régulation économique. Elle est utile dans les situations où un ayant-droit abuse de son monopole pour affecter le commerce et la concurrence en interdisant la commercialisation ou en imposant des restrictions quantitatives à l'importation ou des mesures d'effet équivalent. Les objectifs du Traité de Rome sont de lutter contre le cloisonnement du marché intérieur et les abus de position dominante. Sont visées d'un côté les entraves à la libre circulation des marchandises constitutives d'obstacles à la commercialisation sur le territoire national de produits régulièrement mis en circulation sur le territoire d'un autre Etat membre, et de l'autre la faculté de contrôler les actes ultérieurs de commercialisation et d'interdire les réimportations. Certaines restrictions ont d'ailleurs été admises par la Cour de Justice des Communautés Européennes ; ainsi, l'arrêt Cinéthèque (10) valide comme conforme au droit communautaire la loi française sur la chronologie des médias (11) qui impose un délai entre l'exploitation des films en salle et la vente ou la location de supports.

Quelle sera la loi applicable en cas de conflit ?

Il n’y a pas de clause déterminant la loi applicable et la juridiction compétente dans les contrats Creative Commons. Les règles de droit international privé prévalent, et, pour choisir la loi applicable, le juge saisi déterminera le lieu d’exécution de la prestation caractéristique du contrat, ou le lieu du dommage ou du dépôt de la plainte.
Les contrats Creative Commons prévoient à l’article 8c que si un article s’avère invalide ou inapplicable au regard de la loi en vigueur, cela n’entraîne pas l’inapplicabilité ou la nullité des autres dispositions, l’article en question devant être interprété de manière à le rendre valide et applicable.
Les clauses abusives sont réputées non écrites si le contrat conduit à établir des rapports déséquilibrés entre les droits et obligations entre un professionnel et un consommateur (12). Un raisonnement a fortiori permet de déduire que les offres Creative Commons satisfont ces exigences, ainsi que les exigences de prudence et d’information.
Un auteur peut se retourner contre la personne qui utilise son œuvre sans respecter les conditions qui lui sont attachées. L’auteur qui estimerait qu’il y a eu atteinte à ses prérogatives patrimoniales pourrait toujours demander au juge une révision du contrat.
Le bénéficiaire du contrat pourrait également se retourner contre le donneur de contrat qui a transmis une œuvre contrefaisante.

Notes

1. Dir. Gérard Cornu, Vocabulaire Juridique Association Henri Capitant, PUF Quadrige 4ème éd. 2003.

2. Voir Christophe Caron, Les licences de logiciels dites « libres » à l’épreuve du droit d’auteur français, Dalloz 2003, n° 23, p. 1556 et Melanie Clément-Fontaine, La licence GPL, mémoire de DEA, Université de Montpellier, 1999. http://crao.net/gpl/
Contra en faveur de la qualification de cession, Cyril Rojinsky et Vincent Grynbaum, Les licences libres et le droit français, Propriétés Intellectuelles, juillet 2002/4, p. 28.

3. Cass.1ère civ. 23/01/2001, Communication Commerce Electronique avril 2001 & A. et H.-J. Lucas, Traité de la Propriété Littéraire et Artistique, Litec, 2ème éd. 2001, n° 482.

4. CA Paris, 1re ch. B, 21-09-1990 : Jurisdata n. 023403, in Lucas, Traité de la Propriété Littéraire et Artistique, note 280.

5. Dir. Michel Vivant, Lamy Droit de l’Informatique et des réseaux, par. 875.

6. Loi n° 94-665 du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française dite loi Toubon.

7. Cour de cassation, Civ.1, 4 avril 1991, affaire Béart, Revue Internationale du Droit d'Auteur, octobre 1991, p. 125 (cassation de l’arrêt d’appel ayant admis que l’auteur de thèmes musicaux renonce, par contrat, à être identifié comme tel auprès du public).

8. Hubert Guillaud, http://lists.ibiblio.org/pipermail/cc-fr/2004-January/000039.html

9. Comportement loyal que requiert notamment l'exécution d'une obligation (Vocabulaire Capitant, op cit)

10. Arrêt de la CJCE du 11 juillet 1985, Cinéthèque SA et autres contre Fédération nationale des cinémas français, Aff. jointes 60/84 et 61/84, Rec. 1985 p. 2605.

11. Loi n°82-652 du 29/07/1982 sur la communication audiovisuelle, JORF du 20/07/1982, p. 2431, article 89.

12. L132-1 Code de la Consommation